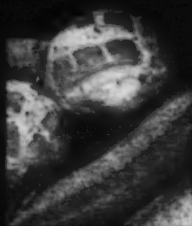


# TRANSFORMATION ALIMENTAIRE QUÉBEC



Rapport annuel de gestion  
2005-2006

Québec 



2008-03939/

# TRANSFORMATION ALIMENTAIRE QUÉBEC



Rapport annuel de gestion  
2005-2006

**Ce document a été réalisé par Transformation Alimentaire Québec  
du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.**

Pour obtenir de l'information, veuillez vous adresser à la :

Direction de la coordination et des analyses stratégiques  
Transformation Alimentaire Québec  
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation  
200, chemin Sainte-Foy, 10<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4X6  
Téléphone : 418 380-2202  
Télécopieur : 418 380-2164

Site Web : [www.transformationalimentairequebec.com](http://www.transformationalimentairequebec.com)

Courriel : [transaq@mapaq.gouv.qc.ca](mailto:transaq@mapaq.gouv.qc.ca)

#### **Photographies**

Pierre Beauchemin, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Éric Labonté, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

#### **Révision linguistique**

Pierre Sénéchal

#### **Conception graphique et mise en page**

Marianne Legendre

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal : 2006

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN-13 : 978-2-550-48268-0

ISBN-10 : 2-550-48268-9

# Table des matières

Message du ministre	5
Message du sous-ministre	7
Message du directeur général	9
Rapport de validation	10
L'année 2005-2006 en bref	11
Avant-propos	12
<b>1. Présentation de Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ)</b>	<b>14</b>
1.1 Mission	14
1.2 Vision	14
1.3 Plan d'affaires 2005-2008	14
1.4 Clientèle et services	15
1.5 Gestion des ressources	15
1.6 Structure organisationnelle	16
1.7 Organigramme	17
<b>2. Rappel des engagements</b>	<b>18</b>
2.1 Déclaration de services aux citoyens	18
2.2 Plan stratégique du Ministère	18
<b>3. Bilan des résultats</b>	<b>20</b>
3.1 Priorité d'action 1 : Modernisation et qualité des services	20
3.2 Priorité d'action 2 : Développement de la transformation alimentaire en région	22
3.3 Priorité d'action 3 : Appui aux leaders de l'industrie	26
3.4 Priorité d'action 4 : Développement des exportations	27
3.5 Priorité d'action 5 : Application des biotechnologies à la transformation alimentaire	29
<b>Bilan de l'utilisation des marges de manœuvre</b>	<b>30</b>




## Message du ministre

Le 3 février 2005, notre gouvernement annonçait la création de Transformation Alimentaire Québec. Son mandat répond à une demande répétée de l'industrie, soit celle de proposer une porte d'entrée privilégiée au sein du gouvernement afin que les entreprises de transformation alimentaire aient facilement accès à l'ensemble des services gouvernementaux. Ce mode de fonctionnement assure une meilleure coordination de l'ensemble des intervenants des secteurs public et privé qui peuvent contribuer à l'avancement de leurs projets.

Présentés dans ce premier rapport, les résultats obtenus par Transformation Alimentaire Québec témoignent de l'ampleur du travail accompli au cours de la toute première année d'existence. TRANSAQ est vouée à devenir un outil efficace au service des entreprises. Je suis persuadé que les efforts quotidiens du personnel compétent et dévoué qui compose cette organisation ainsi que ceux de l'ensemble de ses partenaires permettront de la rendre toujours plus performante. Leur implication et leur travail remarquable contribuent à favoriser la compétitivité du secteur de l'industrie de la transformation alimentaire.

En terminant, j'aimerais également souligner l'excellent travail et remercier les membres du Conseil des entrepreneurs pour leur contribution à l'atteinte des objectifs et à l'évolution de Transformation Alimentaire Québec.

Le ministre de l'Agriculture,  
des Pêcheries et de l'Alimentation,



Yvon Vallières

Québec, octobre 2006





## Message du sous-ministre

Si le principal défi pour l'industrie de la transformation alimentaire et ses entreprises est de continuellement chercher à innover dans un environnement d'affaires complexe afin de se démarquer de la concurrence, celui du gouvernement et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, en particulier, est de mettre en œuvre les moyens appropriés pour appuyer efficacement les projets d'investissement et de développement générateurs d'activité économique et de mise en valeur du dynamisme régional.

La création de Transformation Alimentaire Québec s'inscrit dans la démarche de modernisation de l'État en vue de desservir mieux, et plus efficacement, les citoyens et les entreprises. Elle présente un concept de guichet unique visant la promotion, la coordination et le renforcement de l'appui aux entreprises alimentaires.

C'est avec beaucoup de fierté que j'ai pris connaissance du bilan des réalisations de Transformation Alimentaire Québec au terme de sa première année d'existence. Les résultats obtenus font honneur au personnel de TRANSAQ, du Ministère et de nos partenaires qui ont uni leurs efforts pour faire progresser notre organisation de façon à assurer des services de haute qualité aux entreprises et à l'industrie de la transformation alimentaire.

Le sous-ministre de l'Agriculture,  
des Pêcheries et de l'Alimentation,



Michel R. Saint-Pierre

Québec, octobre 2006



## Message du directeur général

J'ai le plaisir de vous présenter le premier Rapport annuel de gestion de Transformation Alimentaire Québec, pour l'exercice financier 2005-2006.

Il rend compte des résultats obtenus au regard de son Plan d'affaires 2005-2008, en plus de tracer le bilan de ses réalisations et de la gestion de ses ressources. Il contient également de nombreux renseignements qui permettent de mieux connaître TRANSAQ.

La Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne du Ministère a validé le caractère plausible des résultats et explications afférentes contenus dans le présent rapport annuel, conformément aux normes édictées par l'Institut des vérificateurs internes, et a établi un rapport favorable à ce sujet. À ma connaissance, l'information présentée dans le Rapport annuel de gestion 2005-2006 est fiable et correspond à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2006.

Ce rapport reflète les travaux, les efforts et l'engagement de l'ensemble du personnel de TRANSAQ et des guichets régionaux ainsi que de l'équipe de gestion, sous la direction de M. Jean-Yves Lavoie, sous-ministre associé et directeur général de Transformation Alimentaire Québec jusqu'au 30 juin 2006. Les résultats atteints au terme de cette année de démarrage témoignent de leur engagement profond au service de l'industrie alimentaire et du développement économique des régions du Québec.

Le directeur général par intérim  
Transformation Alimentaire Québec,



Gilles Hains

Québec, octobre 2006



## Rapport de validation

Monsieur Michel R. Saint-Pierre  
Sous-Ministre  
et  
Monsieur Gilles Hains  
Directeur général par intérim  
Transformation Alimentaire Québec

Messieurs,

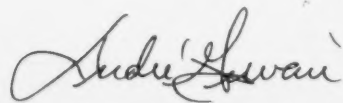
Conformément au mandat que vous nous avez confié, nous avons effectué l'examen des résultats et des explications afférentes contenus dans le Rapport annuel de gestion de Transformation Alimentaire Québec pour l'exercice terminé le 31 mars 2006.

La responsabilité de la fiabilité et de l'intégralité des données figurant dans le rapport annuel de gestion incombe à la direction de Transformation Alimentaire Québec. Notre responsabilité consiste à exprimer un avis sur le caractère plausible des résultats et des explications afférentes en nous basant sur les travaux que nous avons accomplis au cours de notre mandat.

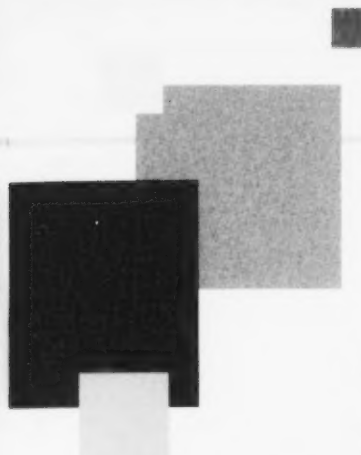
Notre examen a été effectué conformément aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté essentiellement à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à utiliser des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne vise pas à vérifier les systèmes de compilation, à évaluer le contrôle interne ni à effectuer des sondages. Par conséquent, il ne constitue pas une vérification.

Au terme de notre examen, nous concluons que les résultats et les explications afférentes, présentés au Rapport annuel de gestion 2005-2006 de Transformation Alimentaire Québec, sont plausibles.

Le directeur de l'évaluation de programmes  
et de la vérification interne,



André Gervais  
Québec, octobre 2006



## L'année 2005-2006 en bref

### Mise en valeur des produits régionaux et de niche

Adoption de la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants, un encadrement légal des appellations offrant un avantage tant aux producteurs et aux transformateurs, qui fabriquent des produits alimentaires distinctifs ou des boissons alcooliques artisanales, qu'aux consommateurs préoccupés de l'authenticité de ces produits.

Annonce de l'injection de 3 M\$, répartis sur trois ans, pour notamment appuyer les entreprises dans l'obtention d'une appellation réservée ou l'utilisation d'un terme valorisant autorisé, soutenir la réalisation de projets régionaux de transformation alimentaire ainsi que mettre en place le Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV) prévu par la Loi.

Mise en œuvre du Programme de soutien au secteur de la fabrication des boissons alcooliques artisanales afin d'appuyer la compétitivité de ce secteur pour lequel un budget de 6 M\$, répartis sur trois ans, a été octroyé.

### Modernisation et service amélioré aux entreprises de transformation alimentaire

Dépôt à l'Assemblée nationale du Plan d'affaires 2005-2008 de Transformation Alimentaire Québec qui établit les priorités d'action des prochaines années.

Mise en place du réseau des guichets régionaux dans chacune des régions desservies par le Ministère.

Signature d'ententes de collaboration avec le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et l'Institut national d'optique ainsi que conclusion d'une entente de principe avec Agriculture et Agroalimentaire Canada – Bureau régional du Québec.

Implantation d'un système informatisé de gestion des dossiers et développement d'un système informatique d'appui aux équipes de projets.

### Appui aux leaders de l'industrie

Création de 29 équipes gouvernementales avec nos partenaires dans le but d'examiner des projets d'entreprises et, dans plusieurs dossiers, propositions concrètes de financement présentées aux promoteurs pour la réalisation de leur projet.

À cet égard, sous la coordination de Transformation Alimentaire Québec, une équipe gouvernementale de projets a travaillé en étroite collaboration à la réalisation du projet de la Fédération des producteurs de bovins du Québec (FPBQ) pour l'acquisition de l'abattoir Colbex, le plus important abattoir de vaches de réforme de l'est du Canada. Un prêt du gouvernement de 19 M\$ a été accordé à la FPBQ.

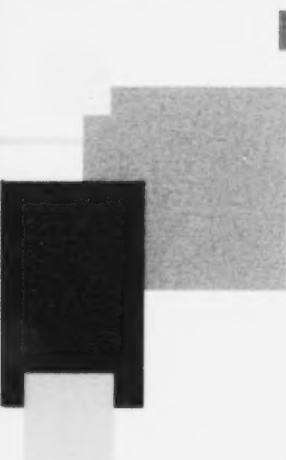
Appui à la prospection d'investissements étrangers dans le domaine de la confiserie.

### Développement des exportations

Entente de partenariat entre Transformation Alimentaire Québec et Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada sur la gestion du Fonds à l'exportation et du Programme Québec Export 2006.

Réalisation de 24 activités d'appui à l'industrie pour développer les exportations, dont 11 missions à l'étranger.

Organisation de la tenue de rencontres individuelles pour 80 entreprises avec 16 acheteurs étrangers dans le cadre du Salon international de l'alimentation (SIAL) Montréal.



## Avant-propos

En vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique, le ministre, le sous-ministre et le directeur général de Transformation Alimentaire Québec ont signé, le 3 février 2005, une convention de performance et d'imputabilité. Cette convention et le Plan d'affaires 2005-2008 ont été déposés à l'Assemblée nationale par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. En conformité avec cette convention, TRANSAQ s'inscrit dans un cadre de gestion axée sur les résultats et doit, entre autres, en rendre compte dans un rapport annuel de gestion.

Le présent rapport annuel de gestion est le premier de Transformation Alimentaire Québec. Il met en lumière les résultats obtenus au regard des objectifs de son Plan d'affaires 2005-2008. Certaines actions prévues initialement en lien avec ces objectifs ont été remplacées en cours d'exercice par d'autres plus appropriées ou permettant d'atteindre les cibles visées avec une meilleure efficacité. Comme corollaire, certains indicateurs ont été modifiés. Le rapport 2005-2006 vise donc à fournir une information pertinente relative au degré de réalisation de ces objectifs et au bilan de la gestion des ressources.



# 1. Présentation de Transformation Alimentaire Québec

## 1.1 Mission

La mission de Transformation Alimentaire Québec consiste à appuyer le développement de l'industrie de la transformation alimentaire au bénéfice de l'ensemble des régions du Québec :

- *en offrant aux entreprises de transformation alimentaire un accès intégré aux différents services et programmes gouvernementaux qui leur sont destinés;*
- *en mettant à contribution de manière coordonnée et active les agents gouvernementaux concernés par les besoins et les projets des entreprises;*
- *en offrant, en raison de son expertise, les produits et services gouvernementaux propres à l'industrie.*

Pour réaliser cette mission, TRANSAQ doit veiller au renforcement des liens et des collaborations entre ses principaux partenaires de manière à faciliter l'accès à leurs différents programmes et services, et ce, afin d'en maximiser les effets sur le développement de l'industrie.

De plus, Transformation Alimentaire Québec compte influencer la livraison de services de ses partenaires à l'avantage de l'industrie alimentaire et soutenir les directions régionales du Ministère, à la base des guichets régionaux, dans leur propre livraison de services à la clientèle agroalimentaire. Elle voit également à la coordination de la mise en œuvre de plans d'action conçus en vue de répondre à certaines grandes priorités sectorielles identifiées de pair avec l'industrie.

## 1.2 Vision

Transformation Alimentaire Québec, par son apport à la valorisation de l'industrie alimentaire, entend être reconnue comme un appui déterminant et un levier significatif dédiés au service des artisans de l'industrie et du développement économique de l'ensemble des régions du Québec.

## 1.3 Plan d'affaires 2005-2008

Eu égard, d'une part, aux enjeux, défis et besoins de l'industrie et, d'autre part, aux responsabilités dévolues à Transformation Alimentaire Québec et à la disponibilité des ressources, le Plan d'affaires 2005-2008, déposé en juin 2005 à l'Assemblée nationale, identifie les cinq priorités d'action suivantes :

1. Modernisation et qualité des services
2. Développement de la transformation alimentaire en région
3. Appui aux leaders de l'industrie
4. Développement des exportations
5. Application des biotechnologies à la transformation alimentaire

Le premier plan d'affaires de Transformation Alimentaire Québec, lequel avait bénéficié au préalable des avis et propositions du Conseil des entrepreneurs, poursuit des objectifs se rapportant directement à un meilleur soutien à l'industrie relativement à ses besoins liés à un environnement d'affaires complexe et compétitif. Ainsi, ce plan vise à préciser la nature des produits et services offerts à sa clientèle, à définir les moyens appropriés pour les rendre accessibles et à assurer l'implantation graduelle de nouvelles façons de faire.

## 1.4 Clientèle et services

Les services offerts par Transformation Alimentaire Québec sont principalement de nature professionnelle. Ils sont destinés soit directement à la clientèle que constituent les entreprises de transformation alimentaire, soit aux regroupements d'entreprises, aux organisations sectorielles ou aux partenaires de TRANSAQ dans la mesure où leurs interventions peuvent avoir un effet significatif sur l'ensemble de l'industrie de la transformation alimentaire. Ils consistent en :

- l'accueil des projets des entreprises, l'aiguillage et la mise sur pied d'équipes de projets;
- l'appui au diagnostic d'entreprises et à la résolution de problèmes particuliers, à la préparation et à l'évaluation des plans d'affaires et des projets stratégiques des entreprises, etc.;
- le conseil et l'accompagnement, notamment dans les domaines de l'innovation, de la qualité et du développement des marchés internes et d'exportation;
- l'animation du milieu (intéressant les entreprises, les acteurs et décideurs régionaux);
- des avis ministériels communiqués aux ministères et aux organismes qui analysent des projets d'investissement;
- des analyses sectorielles et stratégiques;
- des stratégies, programmes et autres mesures d'appui au développement de l'industrie.

Outre ces produits et services qui s'adressent directement au secteur, Transformation Alimentaire Québec favorise, par ses ententes et mécanismes de collaboration, une approche de concertation, de complémentarité et de respect mutuel des compétences des ministères et organismes gouvernementaux offrant également des services à l'industrie de la transformation alimentaire.

De plus, Transformation Alimentaire Québec privilégie une prestation de services qui est le plus près possible de la clientèle, dispensée d'abord par les guichets régionaux. Ainsi, en sus de la collaboration qui découle du cadre général de collaboration entre TRANSAQ et ses partenaires, une coordination des activités se fait régionalement, notamment en matière d'accueil et d'orientation de la clientèle.

Le Plan d'affaires reflète cette dimension des activités de Transformation Alimentaire Québec, tant au regard des priorités d'action énoncées que des objectifs qui y sont associés.

## 1.5 Gestion des ressources

### 1.5.1 Ressources humaines et financières

L'effectif régulier en poste à Transformation Alimentaire Québec, c'est-à-dire le nombre d'employés embauchés sur une base permanente, était de 54 au 31 mars 2006. Ces employés sont répartis dans quatre directions localisées à Québec et à Montréal, ce qu'il est convenu d'appeler « le guichet central ».

En outre, pour assurer un service de qualité, le plus près possible de sa clientèle répartie sur l'ensemble du territoire québécois, Transformation Alimentaire Québec compte sur l'entière collaboration de la Direction générale des affaires régionales et de la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, ce qu'il est convenu de désigner « le réseau des guichets régionaux ». Ces guichets constituent de fait des réseaux établis autour des directions régionales du Ministère et rallient les divers partenaires économiques d'une région en mesure d'offrir des services aux entreprises de transformation alimentaire.

En ce qui a trait aux ressources financières allouées à Transformation Alimentaire Québec, elles sont définies dans le cadre de l'exercice ministériel annuel de planification et d'allocation des ressources. Par ailleurs, lors du Discours sur le budget 2005-2006, Transformation Alimentaire Québec s'est vu octroyer une enveloppe de 6 M\$, répartis sur trois ans, dont 1 M\$ en 2005-2006 pour améliorer la compétitivité de l'industrie québécoise des boissons alcooliques artisanales. De plus, une somme de 3 M\$, également répartis sur trois ans, a été annoncée pour mettre en œuvre un plan d'action pour la mise en valeur des produits régionaux et de niche, lequel vise notamment l'appui à la réalisation de projets régionaux de transformation alimentaire, l'encadrement légal de nouvelles désignations ainsi que le soutien aux organismes d'accréditation.

Le tableau suivant présente la ventilation par supercatégorie du budget de dépenses et les dépenses réelles de l'exercice 2005-2006.

Supercatégorie	Budget de dépenses	Dépenses réelles	Écart
	(000 \$)		
Rémunération	3 526,8	3 284,8	242,0
Fonctionnement	883,9	802,4	81,5
Transfert	3 826,6	2 316,0	1 510,6
<b>TOTAL</b>	<b>8 237,3</b>	<b>6 403,2</b>	<b>1 834,1</b>



### 1.5.2 Les systèmes d'information

Transformation Alimentaire Québec a accordé une priorité élevée à la mise en œuvre de systèmes d'information lors de sa première année d'existence. Des travaux de développement informatique accompagnés d'un programme de formation et de soutien aux usagers ont mené à la mise en fonction du Système d'information intégré de Transformation Alimentaire Québec (SIISTAQ) dès le début de l'exercice financier 2005-2006. Ce système a pour principale fonction de gérer les dossiers de l'organisation ainsi que les documents et les suivis qui s'y rattachent.

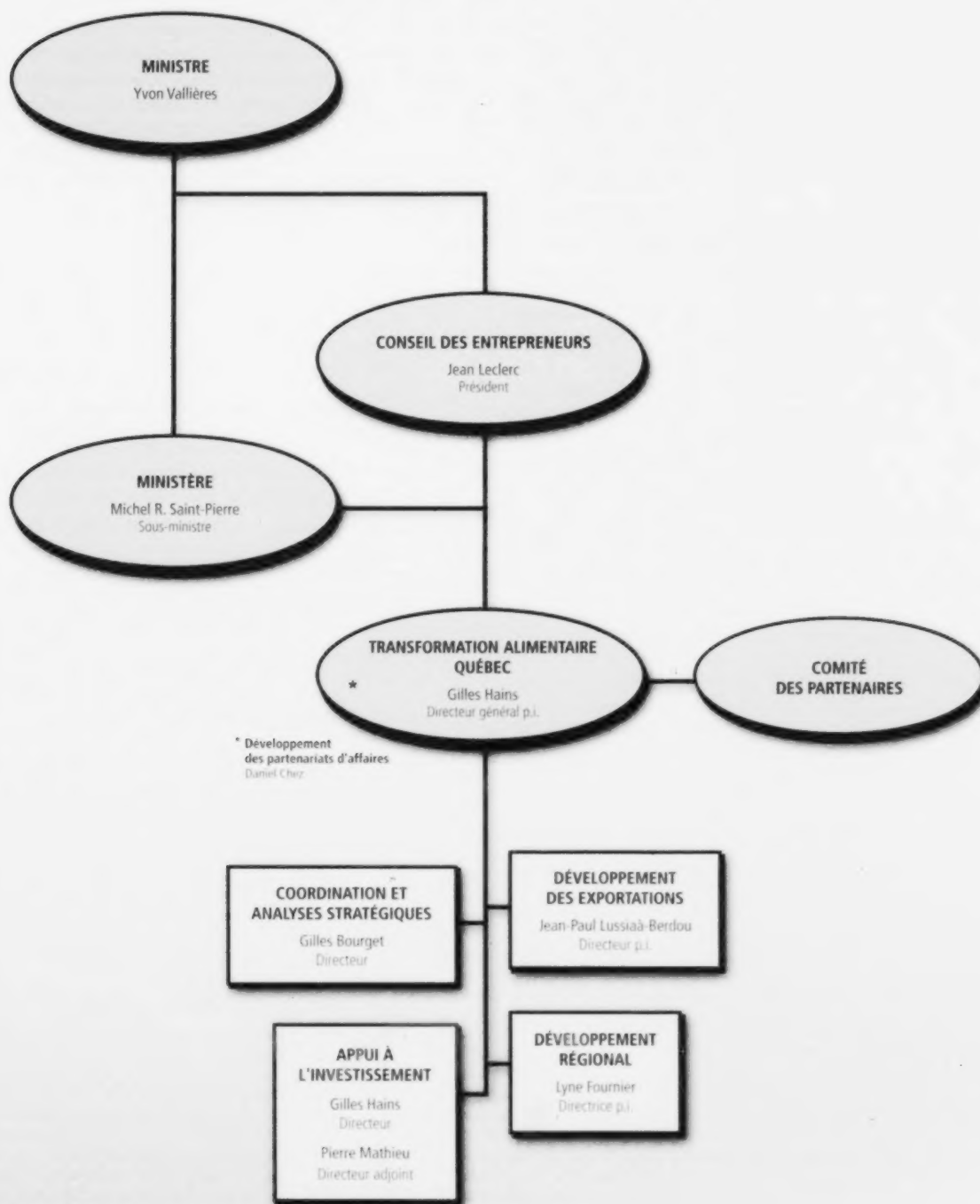
En complément au SIISTAQ, Transformation Alimentaire Québec a également développé un outil de collaboration avec les partenaires afin d'appuyer sa démarche de coordination des services gouvernementaux. Le système Communauté de Transformation Alimentaire Québec (COMTAQ) permettra aux partenaires de travailler en réseau dans un espace Internet sécurisé et d'y partager de l'information en toute confidentialité. Il sera notamment possible de créer des zones de collaboration réservées à des équipes de projets. La mise en place d'un tel système informatique a nécessité une période de rodage qui s'est déroulée durant l'hiver 2006. Son déploiement est prévu pour 2006-2007 et, à cet égard, un animateur ainsi qu'un administrateur de système ont été désignés pour assurer son bon fonctionnement et promouvoir son adoption par les partenaires.

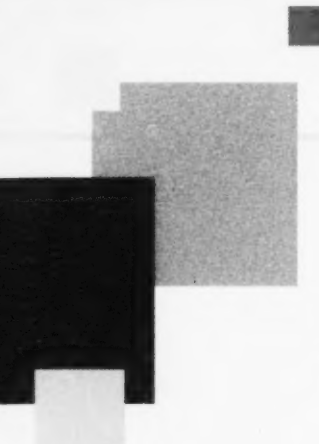
## 1.6 Structure organisationnelle

Transformation Alimentaire Québec, une unité sous convention de performance et d'imputabilité, est une composante du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Elle est formée de quatre directions réunies sous le nom de « guichet central » dont les principales fonctions sont de soutenir les projets et de répondre aux besoins de l'industrie de la transformation alimentaire et des entreprises qui la composent, notamment en favorisant une dynamique de coordination des interventions gouvernementales et d'appuyer les autorités et le réseau des guichets régionaux articulé autour des directions régionales du Ministère.

- ➔ **La Direction de l'appui à l'investissement** offre des services professionnels experts en développement de la transformation alimentaire aux entreprises et aux partenaires gouvernementaux. Elle coordonne la livraison des services et programmes gouvernementaux visant à soutenir les projets d'investissement des entreprises. Elle appuie les équipes de projets composées des représentants des différents ministères et organismes gouvernementaux faisant partie des guichets régionaux de Transformation Alimentaire Québec. La Direction assure la mise en œuvre des ententes de collaboration applicables, notamment celle conclue avec le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- ➔ **La Direction du développement régional** a le mandat de concevoir et de coordonner la mise en œuvre des plans d'action de Transformation Alimentaire Québec concernant le développement de la transformation en région, lesquels portent entre autres sur l'accès des produits à des réseaux commerciaux adéquats et le développement de produits régionaux et de niche. Elle coordonne la livraison des services et conçoit des programmes visant à soutenir les entreprises dans le développement de produits de spécialité et de boissons alcooliques artisanales. Elle offre un appui aux directions régionales du Ministère dans leur rôle de guichets régionaux de TRANSAQ. La Direction assure la mise en œuvre des mécanismes de collaboration applicables, notamment les cadres de participation conclus avec la Direction générale des affaires régionales et avec la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales.
- ➔ **La Direction du développement des exportations** coordonne la livraison des services gouvernementaux visant à appuyer les projets d'exportation des entreprises de transformation alimentaire. Elle offre des services professionnels experts en développement des exportations aux entreprises et aux partenaires. La Direction assure la mise en œuvre de l'entente de principe conclue avec Agriculture et Agroalimentaire Canada – Bureau régional du Québec et de la convention signée avec Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada.
- ➔ **La Direction de la coordination et des analyses stratégiques** a le mandat de voir à la mise en place des mécanismes de coordination des services gouvernementaux destinés aux entreprises de transformation alimentaire, tels le Comité des partenaires et les systèmes de gestion de l'information, et d'assurer le suivi des ententes de collaboration. Elle coordonne la préparation des plans d'action, politiques et mesures d'intervention de Transformation Alimentaire Québec de même que l'offre de service avec les guichets régionaux. La Direction réalise des analyses en vue d'orienter le développement de stratégies, mesures et autres moyens d'appui au bénéfice de l'industrie.

## 1.7 Organigramme





## 2. Rappel des engagements

### 2.1 Déclaration de services aux citoyens

Transformation Alimentaire Québec s'inscrit dans la démarche de modernisation de l'administration gouvernementale québécoise et fait sien l'engagement ministériel à l'égard de la qualité des services aux citoyens. À cet effet, certains principes guident son déploiement et son action lesquels privilégient :

- l'approche client;
- une livraison des services la plus près possible de sa clientèle;
- la pleine contribution des partenaires gouvernementaux avec lesquels elle coordonne ses activités.

Transformation Alimentaire Québec fait également sienne la déclaration de services aux citoyens du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

### 2.2 Plan stratégique du Ministère

Les priorités d'action retenues par Transformation Alimentaire Québec s'inscrivent dans la planification stratégique 2005-2008 du Ministère, et ce, particulièrement au regard de deux enjeux spécifiques : Développement économique et régional ainsi que Modernisation et qualité des services.



### 3. Bilan des résultats

#### 3.1 Priorité d'action 1 : Modernisation et qualité des services

##### Orientation 3.1.1 Mettre en place Transformation Alimentaire Québec

**Contexte :** Le gouvernement a fait de la modernisation de l'État l'une de ses grandes priorités. Le Ministère souscrit à cette démarche et il a, avec l'annonce de la création de Transformation Alimentaire Québec le 3 février 2005, entrepris de renouveler complètement la livraison des services gouvernementaux destinés à l'industrie de la transformation alimentaire. Il importe de préciser que ce projet vient répondre aux demandes exprimées par cette dernière pour des services gouvernementaux qui correspondent aux besoins nouveaux des entreprises et qui soient organisés de façon telle que les entrepreneurs n'aient pas à multiplier les démarches pour en bénéficier.

Réalisée à partir d'une réorganisation des ressources internes du Ministère en transformation alimentaire, la création de TRANSAQ implique une redéfinition des mandats et la mobilisation résolue du personnel envers un soutien engagé et actif auprès des entreprises en misant sur un service de proximité. Elle signifie également la mise en place, en collaboration avec les ministères et organismes partenaires québécois et fédéraux concernés, d'une dynamique de coordination des services destinés aux entreprises de transformation alimentaire.

Ces éléments distinctifs de TRANSAQ devraient permettre que, avec les mêmes ressources, les impacts sur la qualité et l'efficacité des interventions soient plus percutants.

##### Objectif 1 : Réaliser les changements organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de TRANSAQ

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Niveau de réalisation des étapes de la mise en œuvre de TRANSAQ (%)	85 %	93 %

##### Résultats commentés :

Le travail réalisé en 2005-2006 a permis de franchir 93 % des différentes étapes liées à la mise en œuvre de ce grand chantier de modernisation en vue de desservir mieux, et plus efficacement, les entreprises et de bien répondre aux attentes de l'industrie.

Dès que la création de Transformation Alimentaire Québec a été décidée, un processus de réorganisation des ressources du Ministère en transformation alimentaire a été entrepris, et ce, en fonction des objectifs de la nouvelle organisation. Ainsi, le plan organisationnel du guichet central a été rapidement complété par la formation de quatre directions, soit la Direction de l'appui à l'investissement, la Direction du développement régional, la Direction du développement des exportations et la Direction de la coordination et des analyses stratégiques. Les principales fonctions de ces quatre directions réunies sous le nom de « guichet central » sont d'offrir un meilleur soutien à l'industrie relativement à ses besoins liés à un environnement d'affaires complexe et compétitif, d'assurer la coordination des interventions gouvernementales et d'appuyer les autorités et le réseau des guichets régionaux articulé autour des directions régionales du Ministère.

Par la suite, Transformation Alimentaire Québec a finalisé une entente d'association avec deux directions générales du Ministère présentes en région, soit la Direction générale des affaires régionales et la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales afin de constituer les guichets régionaux. La raison d'être de ces derniers est d'assurer une cohésion dans l'action auprès des entreprises et d'obtenir

la meilleure adéquation possible des interventions de l'ensemble des ressources. La mise en place de ce réseau de guichets régionaux a été soutenue par des rencontres avec les directeurs régionaux, des réunions avec leurs conseillers et le jumelage de ceux-ci avec des conseillers du guichet central afin de favoriser l'établissement de relations d'appui et le travail d'équipe.

De plus, grâce à l'entente de collaboration signée avec le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, les conseillers régionaux de Transformation Alimentaire Québec ont pu bénéficier du programme de formation offert aux conseillers en développement industriel du MDEIE. Des activités spécifiques avaient au préalable été menées afin de mieux les informer et de les impliquer dans ce programme de formation ainsi que dans la promotion de l'offre de service de Transformation Alimentaire Québec auprès de leur clientèle régionale.

Par ailleurs, afin de fournir aux conseillers régionaux des outils facilitant leur travail, un manuel du conseiller régional a été élaboré, lequel constitue un recueil d'information pertinente qui s'avère utile lors de leurs interventions auprès des entreprises.

Finalement, un système informatisé de gestion des dossiers a été implanté, le Système d'information intégré de Transformation Alimentaire Québec et, en complément, un outil de collaboration a été développé, le système Communauté de Transformation Alimentaire Québec.

Durant cette année de mise en œuvre de Transformation Alimentaire Québec, beaucoup d'efforts ont été consentis au quotidien afin d'instaurer une livraison de services s'appuyant sur une dynamique de collaboration entre les différents partenaires et la mobilisation résolue de toute l'organisation envers un soutien engagé et actif auprès des entreprises.

**Objectif 2 : Développer avec les partenaires des mécanismes et des relations fonctionnelles de collaboration et de coordination**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre d'ententes de collaboration conclues avec les partenaires	4 ententes signées	3
Nombre de rencontres/année du Comité des partenaires	Tenue de 2 rencontres/année	Non réalisé

**Résultats commentés :**

En juin 2005, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Transformation Alimentaire Québec ont signé une entente de collaboration.

Outre l'engagement réitéré de travailler étroitement à l'avancement des projets des entreprises de transformation alimentaire, les parties ont convenu de collaborer au développement du réseau des guichets régionaux et des guichets multiservices.

La mise en œuvre de cette entente a été assurée en région par la tenue de rencontres entre les directeurs régionaux du Ministère, constituant le réseau des guichets régionaux de Transformation Alimentaire Québec, et leurs homologues du MDEIE. Des rencontres ont également eu lieu entre les responsables de Transformation Alimentaire Québec et ceux du MDEIE relativement au suivi de l'entente de collaboration et au développement du réseau des guichets mutiservices de ce dernier.

Par ailleurs, une entente de principe a été conclue, en septembre 2005, avec Agriculture et Agroalimentaire Canada – Bureau régional du Québec. Les parties se sont notamment entendues pour travailler conjointement à la compréhension des enjeux et défis de l'industrie et à favoriser la concertation au chapitre des analyses économiques.

Une entente de collaboration a également été signée entre le Ministère, Transformation Alimentaire Québec et l'Institut national d'optique en août 2005, précisant les modes de collaboration entre les parties.

De plus, une nouvelle convention de trois ans a été signée, en novembre 2005, avec le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada pour l'administration du Fonds à l'exportation.

Des projets d'entente font actuellement l'objet de discussions avec d'autres partenaires gouvernementaux, à savoir Investissement Québec, SGF Agroalimentaire et La Financière agricole du Québec et sa filiale Capital financière agricole.

La formation du Comité des partenaires sera complétée à la suite de la signature des ententes prévues.

**Objectif 3 : Associer l'industrie à la compréhension des enjeux, défis, besoins et problématiques de l'industrie de la transformation alimentaire et à l'identification des moyens d'action**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre de rencontres/année du Conseil des entrepreneurs	Tenue de 2 rencontres/année	Réalisé

**Résultats commentés :**

Formé de dirigeants d'entreprises agroalimentaires québécoises, le Conseil des entrepreneurs permet à l'industrie de contribuer plus activement à une meilleure compréhension des enjeux

et défis auxquels le secteur doit faire face et de participer à la définition de l'action gouvernementale. Les membres de ce conseil sont en effet reconnus pour leur connaissance de l'industrie et de son environnement d'affaires.

Sous la présidence de M. Jean Leclerc, deux rencontres ont été tenues en 2005-2006. La première rencontre a eu lieu le 19 avril 2005; un représentant de chaque ministère et organisme partenaire de Transformation Alimentaire Québec y assistait. Une deuxième rencontre s'est tenue le 20 septembre 2005.

Le Conseil des entrepreneurs a entre autres été consulté relativement au Plan d'affaires de TRANSAQ et à la révision du chapitre 9 de l'Accord sur le commerce intérieur.

## 3.2 Priorité d'action 2 : Développement de la transformation alimentaire en région

### Orientation 3.2.1 Accès aux marchés intérieurs

**Contexte :** La demande pour des produits diversifiés et différenciés va en s'accroissant. Toutefois, plusieurs entreprises, souvent de petite taille et à rayonnement régional, éprouvent des difficultés à accéder aux étalages des différents réseaux de vente au détail et des services alimentaires (hôtels, restaurants et institutions).

Les principaux obstacles identifiés sont liés notamment à une connaissance insuffisante des règles, normes et pratiques commerciales des différents réseaux de distribution. De plus, il appert que certaines entreprises présentent des lacunes sur les plans du marketing, de la mise en marché, du positionnement de produit.

Dans une perspective de développement économique et régional, Transformation Alimentaire Québec entend donc intensifier ses efforts afin d'accroître la capacité des transformateurs à répondre aux exigences des marchés et à renforcer leur capacité de gestion.

**Objectif 4 :** Informer les entreprises sur les pratiques commerciales des différents réseaux et les conditions d'accès aux marchés

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nouveaux guides d'accès élaborés et diffusés	Guide sur le réseau du détail disponible	Réalisé

### Résultats commentés :

Au cours de 2005-2006, Transformation Alimentaire Québec a complètement révisé et actualisé le *Guide d'accès au marché*. Ce guide s'adresse surtout aux entreprises de transformation alimentaire et vise à leur faciliter l'accès aux marchés des grandes chaînes en particulier. Disponible sur le site Internet de TRANSAQ et accessible sur celui du Ministère par un hyperlien, il permet également d'accéder électroniquement à différents sites d'intérêt pour les transformateurs.

**Objectif 5 :** Aider les entreprises à renforcer leur capacité de gestion

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Disponibilité d'une offre de service de formation en matière de gestion	Participation d'entreprises du secteur de la transformation alimentaire aux formations offertes par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation  Participation à 3 activités de promotion de l'offre de service	344 entreprises participantes  Réalisé
Nombre de diagnostics de gestion soutenus	Aucune en 2005-2006	

### Résultats commentés :

La possibilité pour les dirigeants et les travailleurs stratégiques des entreprises de transformation alimentaire de participer aux sessions de formation offertes par le MDEIE est inscrite à l'entente générale de collaboration convenue entre Transformation Alimentaire Québec et ce ministère. À cet égard, lorsqu'une direction régionale du MDEIE planifie l'organisation d'une session de formation portant sur une fonction du processus d'affaires des entreprises, elle informe le guichet régional concerné de Transformation Alimentaire Québec qui voit alors à communiquer avec les entreprises de transformation alimentaires susceptibles d'être intéressées par le sujet.

Grâce à cette collaboration, 344 entreprises alimentaires ont participé aux 34 sessions et aux 3 séminaires tenus dans différentes régions du Québec par le MDEIE. Ces activités ont porté principalement sur le processus de gestion, la qualité et les exportations.



**Objectif 6 : Aider les entreprises à rencontrer les exigences des réseaux de vente au détail et de services alimentaires**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre de grandes chaînes de distribution et de détaillants affiliés participant à des projets d'étalage de produits régionaux	Réaliser un projet pilote	75 %
Disponibilité de données en ligne favorisant l'accès au marché des réseaux par nos entreprises	Création, en partenariat, d'une base de données de produits québécois à être intégrée au registre ECCNet	40 %
	Section distributeurs/courtiers disponible sur le site Internet de TRANSAQ	60 %
Niveau de réalisation des étapes reliées à l'analyse et au développement d'une stratégie d'accès au réseau des services alimentaires	Amorcer les travaux concernant l'analyse du réseau des services alimentaires	L'analyse a été reportée à une date ultérieure

#### Résultats commentés :

Transformation Alimentaire Québec s'est impliquée activement en vue de la mise en place d'étalages de produits régionaux et de niche à l'intérieur de certains magasins sélectionnés des grandes chaînes. Pour ce faire, des rencontres individuelles ont eu lieu avec chacune des chaînes actives sur le marché québécois au cours desquelles l'offre de service de Transformation Alimentaire Québec leur était présentée. De plus, une liste d'entreprises avec leurs produits, élaborée en collaboration avec les Tables de concertation agroalimentaire du Québec et les conseillers régionaux du Ministère, a été remise aux acheteurs de certaines chaînes. Cette liste vient faciliter l'identification des fournisseurs potentiels de même que leurs produits, et ce, pour chacune des régions du Québec. Déjà, une grande chaîne a entrepris de définir son concept visant à offrir dans ses établissements les produits régionaux et de niche.

Il est à noter que cette opération sera couronnée de succès dans la mesure où les grandes chaînes démontreront une capacité d'adaptation de leurs règles commerciales afin de tenir compte, d'une part, de plus faibles volumes de vente générés par les produits régionaux et de niche et, d'autre part, des capacités de production limitées de la majorité de ces entreprises. Par ailleurs, ces dernières devront également adopter certaines mesures pour pénétrer ce marché, notamment se procurer des codes à barres pour leurs produits.

À cet égard, Transformation Alimentaire Québec a entrepris, en partenariat avec Aliments du Québec, la création d'une banque de données de produits québécois, laquelle sera intégrée au registre ECCNet. L'objectif poursuivi est de permettre aux petites entreprises de produits régionaux et de niche de se procurer, à un coût abordable, un code à barres répondant aux exigences des grandes chaînes. La conception informatique de la banque est complétée et sa mise en ligne sur le site Internet de Transformation Alimentaire Québec est prévue pour 2006-2007.

Des travaux liés à la création d'une banque de données portant sur les distributeurs alimentaires ont également été amorcés. Cette initiative vise à faciliter la recherche de partenaires d'affaires en distribution par les entreprises de transformation alimentaire. Cette banque de données devrait être accessible sur le site Internet de Transformation Alimentaire Québec en 2006-2007.

La convergence de toutes ces mesures devrait permettre d'améliorer la connaissance mutuelle des services offerts par les transformateurs et les distributeurs, et ce, en vue d'une meilleure pénétration des marchés.

#### Orientation 3.2.2 Produits fermiers, artisanaux, du terroir...

**Contexte :** Les produits régionaux et de niche présentent un potentiel de développement à exploiter considérant le souhait exprimé par un nombre croissant de consommateurs d'avoir accès à des produits typés, de qualité et aux caractéristiques particulières. À cette demande émergente correspond également une volonté de la part d'un nombre croissant d'entrepreneurs d'y répondre. Cependant, selon une majorité d'intervenants, certains facteurs font obstacle à un développement actif de ces produits, notamment :

- la méconnaissance des possibilités offertes par le cadre réglementaire;
- la garantie de l'authenticité des produits recherchée par le consommateur;
- la difficulté, pour les entreprises, de s'offrir tout le soutien technique requis pour obtenir cette garantie d'authenticité de leurs produits.

Le défi de Transformation Alimentaire Québec consiste donc à déployer les ressources gouvernementales de façon à créer un environnement propice au développement de ce créneau porteur.



**Objectif 7 : Mettre à profit les possibilités du cadre réglementaire de manière à permettre un développement accru de produits de spécialité et d'en garantir l'authenticité**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Documents législatifs et réglementaires élaborés	Adoption de la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants	Loi sanctionnée le 19 avril 2006
Information de l'industrie et des consommateurs	Guide sur les mentions de lieu disponible	90 %

#### Résultats commentés :

L'adoption de la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants s'inscrit dans le cadre du plan d'action ministériel pour la mise en valeur des produits régionaux et de niche.

Cette loi constitue l'aboutissement de nombreuses démarches permettant de mieux encadrer l'utilisation des appellations réservées et des termes valorisants. Elle sera bénéfique tant pour les producteurs et les transformateurs qui fabriquent des produits alimentaires distinctifs ou des boissons alcooliques artisanales que pour les consommateurs.

En effet, l'engouement des consommateurs pour les produits régionaux et de niche va en s'accroissant. La nouvelle loi vient répondre à leurs préoccupations concernant l'authenticité de ces produits.

En outre, cette loi valorisera un secteur en plein essor et hissera le Québec au rang de chef de file parmi les endroits dans le monde qui possèdent un système de protection des appellations.

Son entrée en vigueur devrait entraîner de nombreux avantages tels que :

- aider les consommateurs en les informant sur les caractéristiques spécifiques des produits;
- garantir l'authenticité de termes de plus en plus utilisés, tels que « fermier » et « artisanal », dans la désignation de produits afin de les mettre en valeur;
- assurer le développement des produits régionaux et de niche;
- valoriser les richesses locales des milieux ruraux;
- favoriser la diversification de la production agricole et de l'économie des régions ainsi qu'une reconnaissance du savoir-faire de nos artisans.

D'ailleurs, une enveloppe totale de 3 M\$, répartie sur trois ans, annoncée au printemps 2005, permettra notamment d'appuyer les entreprises dans l'obtention d'une appellation réservée ou l'utilisation d'un terme valorisant autorisé, de soutenir la réalisation de projets régionaux de transformation alimentaire ainsi que de mettre en place le Conseil des appellations réservées et des termes valorisants prévu par la Loi. Ce Conseil aura entre autres pour fonctions d'accréditer des organismes de certification, de procéder à des consultations sur des projets de cahier de charges ou de caractéristiques de tels produits et de conseiller le ministre sur les appellations à reconnaître ou les termes valorisants à autoriser. En 2005-2006, plusieurs activités de promotion visant à faire connaître les produits régionaux et de niche ont été réalisées avec l'appui financier de TRANSAQ. À cet égard, soulignons entre autres la tenue des Journées des saveurs, le Festival de la gastronomie et la Coupe des nations.

De plus, un des volets du plan d'action du Ministère pour la mise en valeur des produits régionaux et de niche consiste à sensibiliser les entreprises sur la façon d'indiquer correctement le lieu sur l'étiquette d'un produit. À cette fin, le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale, en collaboration avec Transformation Alimentaire Québec, a procédé à l'élaboration du guide intitulé *Modalités relatives à l'indication d'une mention de lieu sur l'étiquette d'un aliment préemballé*.

Ce guide, produit à l'intention des conseillers et des transformateurs, énumère certains critères à considérer relativement à l'utilisation de la mention de lieu en lien avec la provenance d'une ou de plusieurs matières premières d'un aliment. Les bonnes pratiques, qui y sont préconisées, ne limitent en rien l'utilisation de tout autre moyen pour faire valoir l'origine des produits régionaux, notamment les marques de commerce ou certaines appellations réservées. L'impression du guide et sa diffusion seront réalisées au cours de l'exercice 2006-2007.

**Objectif 8 : Accompagner les entreprises dans leurs démarches conduisant au développement de produits fermiers, artisanaux, du terroir**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Mécanismes d'accompagnement mis en place	Nouvelles mesures d'appui financier disponibles	Programme Développement des entreprises alimentaires et des régions - disponible  Programme de soutien au secteur de la fabrication des boissons alcooliques artisanales - disponible

### Résultats commentés :

De nombreux artisans des régions mettent en marché des produits alimentaires distinctifs. Afin de mettre en valeur ces produits de plus en plus recherchés par les consommateurs, Transformation Alimentaire Québec a procédé, en 2005-2006, à la mise en place de diverses mesures.

À cet égard, l'adoption de la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants vient accorder les pouvoirs nécessaires permettant un meilleur encadrement et garantir l'authenticité des produits.

En outre, Transformation Alimentaire Québec a mis en œuvre deux programmes d'aide financière pour soutenir les entreprises dans le développement de leurs produits :

- **Programme de soutien au secteur de la fabrication des boissons alcooliques artisanales**

Ce nouveau programme, en vigueur depuis le 21 octobre 2005, vise à accompagner et soutenir les entreprises déjà établies dans ce secteur d'activité afin qu'elles atteignent des spécifications élevées de production et améliorent leur mise en marché. Un soutien financier totalisant plus de 327 000 \$ a été accordé à 15 entreprises en 2005-2006.

- **Développement des entreprises alimentaires et des régions**

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2005, les deux volets de ce programme viennent appuyer la prise de décision stratégique des entreprises et contribuer à la réalisation des projets des entreprises alimentaires qui auront un effet significatif sur le plan du développement économique, sectoriel ou régional. En 2005-2006, plus de 280 000 \$ ont été octroyés à la réalisation de 20 projets.

### Orientation 3.2.3 Prendre appui sur les coopératives

**Contexte :** La formule coopérative est à la base de plusieurs succès qui persistent encore aujourd'hui au sein de l'industrie agroalimentaire québécoise. En effet, bien implantées dans leur milieu, les coopératives peuvent constituer une assise sur laquelle il est possible de compter pour dynamiser le développement de la transformation alimentaire en régions.

Par ailleurs, au cours des dernières années, cette structure d'entreprise semble avoir perdu de son attrait bien qu'elle puisse constituer une avenue intéressante lors du démarrage de nouveaux projets régionaux de transformation ou de distribution alimentaire. Il appert que la méconnaissance des avantages offerts par cette formule serait en partie responsable du recul observé.

Les possibilités qu'offre la formule coopérative étant souvent méconnues, il devient difficile de favoriser leur émergence dans les projets collectifs régionaux sans en faire la promotion auprès des intervenants.

Compte tenu de la présence du milieu coopératif sur l'ensemble du territoire du Québec, l'émergence de coopératives agroalimentaires dans les projets collectifs régionaux peut représenter un levier de développement important en région. À cet égard, Transformation Alimentaire Québec entend faire la promotion de la formule coopérative auprès des intervenants et consacrer les ressources nécessaires en appui à ce type de projets.

### Objectif 9 : Promouvoir la formule coopérative

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Niveau de réalisation des étapes d'amélioration des connaissances de la formule coopérative	Besoins de formation identifiés	Voir résultats ci-dessous

### Résultats commentés :

La formation est l'avenue privilégiée par Transformation Alimentaire Québec pour promouvoir la formule coopérative. À cet égard, en janvier 2006, les conseillers régionaux en transformation alimentaire ont été invités à répondre à un questionnaire relatif à leurs besoins de formation. Les résultats serviront à définir, le cas échéant, une offre de service adaptée dans le domaine des coopératives avec, en l'occurrence, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, notre partenaire.

### Objectif 10 : Susciter et appuyer les projets des coopératives en transformation alimentaire

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre de projets de coopérative en transformation alimentaire soutenus	2	4
Nombre d'activités de diffusion de l'offre de service gouvernementale destinée aux coopératives	Aucune en 2005-2006	

### Résultats commentés :

Transformation Alimentaire Québec a offert des services d'accompagnement et d'expertise (soutien technique) à quatre projets impliquant des coopératives. De plus, deux de ceux-ci ont obtenu un soutien financier totalisant 150 000 \$.

### 3.3 Priorité d'action 3 : Appui aux leaders de l'industrie

#### Orientation 3.3.1 Appuyer l'émergence de leaders capables de concurrencer les entreprises nationales et internationales

**Contexte :** Dans le présent contexte économique, voire l'ouverture des marchés, la libéralisation des règles du commerce, la concentration des entreprises et des réseaux de distribution, les pressions sur l'industrie québécoise s'accroissent et les transformateurs font face à une concurrence de plus en plus vive.

Afin d'être en mesure de se démarquer et de concurrencer les entreprises internationales, d'accéder au rang de leader ou encore de consolider leur position à ce titre, les entreprises québécoises doivent être innovatrices et stratégiques. Elles doivent donc se concentrer sur les éléments leur procurant un avantage comparatif et pouvoir disposer des leviers de développement leur permettant de relever ces défis avec succès.

Transformation Alimentaire Québec s'est donnée comme priorité d'appuyer l'émergence d'entreprises leaders, capables de concurrencer les entreprises nationales et internationales et de se distinguer parmi les grands de leur domaine.

Consciente de l'importance des investissements étrangers et de leurs conséquences sur l'emploi, les régions, les technologies et les exportations du Québec, Transformation Alimentaire Québec et les principaux intervenants, dont Investissement Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Montréal International, Pôle Québec Chaudière-Appalaches et le gouvernement fédéral se sont concertés afin d'harmoniser et de cibler les priorités d'action.

**Objectif 11 : Fournir aux entreprises l'information stratégique permettant de développer des stratégies de positionnement et de croissance**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Niveau de réalisation des études stratégiques destinées aux entreprises	Étude portant sur les conditions de réussite des entreprises leaders	Voir les résultats ci-dessous
	Établir des cibles de prospection et les documenter	2 secteurs retenus et un portrait réalisé

#### Résultats commentés :

Au cours de l'exercice, Transformation Alimentaire Québec a amorcé des travaux visant à établir les conditions de réussite des entreprises leaders. Un cadre d'analyse sur l'environnement d'affaires et les besoins des transformateurs alimentaires québécois a été défini. Un questionnaire a aussi été élaboré afin d'interroger des dirigeants parmi les entreprises leaders sur leurs enjeux et leurs stratégies de croissance de même que sur leurs attentes à l'égard des services gouvernementaux.

Au chapitre de la promotion et de la prospection des investissements étrangers, deux secteurs ont été retenus : confiserie et mets préparés. Des informations spécialisées du domaine de la confiserie ont été colligées et transmises à Investissement Québec pour appuyer la prospection auprès d'une multinationale américaine. En outre, des visites de filiales de multinationales agroalimentaires ont été planifiées avec d'autres intervenants des secteurs public et privé.

**Objectif 12 : Aider les entreprises québécoises à accéder au rang de leader ou à consolider leur position à ce titre**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Mécanismes d'accompagnement mis en place pour soutenir l'industrie	Concentration des partenaires sur les projets de l'industrie de la transformation alimentaire	Voir résultats ci-dessous

#### Résultats commentés :

Transformation Alimentaire Québec a participé aux quatre réunions tenues par un comité interministériel sur les investissements étrangers présidé par Investissement Québec et regroupant, en outre, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Tourisme Québec, TRANSAQ et Montréal International.

Par ailleurs, Transformation Alimentaire Québec a travaillé au sein de 29 équipes gouvernementales impliquées dans l'accompagnement de projets de développement de l'industrie alimentaire.

À cet égard, sous la coordination de TRANSAQ, une équipe gouvernementale a travaillé en étroite collaboration à la réalisation du projet de la Fédération des producteurs de bovins du Québec pour l'acquisition de l'abattoir Colbex, le plus important abattoir de vaches de réforme de l'est du Canada.

À la suite de l'analyse du projet, une recommandation a été faite au gouvernement pour une intervention sous forme d'un prêt de 19 M\$, remboursable sur 10 ans, aux conditions négociées par Investissement Québec. Cette aide à la Fédération des producteurs de bovins du Québec a contribué à la conclusion de la transaction. La situation de crise qui prévalait, il y a près de deux ans, s'est maintenant résorbée et les producteurs peuvent désormais bénéficier de la valeur ajoutée à leur production.

De plus, des démarches de sensibilisation et d'information sur TRANSAQ, ses ressources et ses outils d'appui au développement ont été réalisées auprès des intervenants régionaux impliqués dans le développement économique.

### 3.4 Priorité d'action 4 : Développement des exportations

#### Orientation 3.4.1 Appuyer le développement des exportations comme vecteur de croissance de l'industrie

**Contexte :** Depuis plusieurs années, les exportations de produits alimentaires enregistrent une progression plus importante que les ventes sur le marché intérieur. Cette croissance est cependant attribuable à un nombre restreint d'entreprises, et ce, parmi les plus grandes. En outre, bien que plusieurs entreprises s'engagent sur le marché de l'exportation, elles éprouvent diverses difficultés pour y maintenir une présence continue.

Par ailleurs, de nouveaux créneaux de marché apparaissent chaque jour et les produits prisés sont, de plus en plus, à plus grande valeur ajoutée. Selon les experts de l'industrie, cette tendance ne saurait disparaître dans un avenir prévisible. Les marchés d'exportation devraient donc être le principal vecteur de croissance pour bon nombre d'entreprises, dans la mesure où elles s'y sont bien préparées et sont appuyées pour faire face aux exigences et difficultés de l'exportation.

Selon des données récentes, plus de 400 entreprises exportent et près de 200 autres seraient intéressées à le faire. À cet égard, les mesures privilégiées par Transformation Alimentaire Québec viseront à appuyer les entreprises qui envisagent une croissance par les exportations.

Objectif 13 : Offrir des services d'accompagnement à l'exportation en complémentarité à l'offre des partenaires

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Mécanismes d'accompagnement mis en place	Renouvellement de l'Entente MAPAQ/Groupe Export	Entente signée
	Inventaire et analyse des offres de service des partenaires	Inventaire réalisé
Activités relatives à l'appui à l'exportation prévues à la programmation annuelle	Programmation 2005-2006 réalisée	86 %

#### Résultats commentés :

Une convention de partenariat d'une durée de trois ans, soit d'avril 2005 à mars 2008, avec le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada a été conclue en novembre 2005. Cette entente précise le cadre dans lequel Transformation Alimentaire Québec confie, sous la direction d'un comité mixte, la gestion du Fonds à l'exportation et du Programme Québec Export 2006 qui en découlent. À cet égard, un montant de 1,2 M\$ a été versé dans le Fonds pour l'exercice 2005-2006. Ainsi, 76 entreprises québécoises ont participé aux activités planifiées par le Groupe Export et 30 ont bénéficié du Programme Québec Export 2006.

Au chapitre des mécanismes d'accompagnement à mettre en place, TRANSAQ tient à s'assurer que son offre de service en matière de développement des exportations sera complémentaire de celles de ses principaux partenaires, à savoir le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada de même que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que les commissaires régionaux à l'exportation. Au cours de l'exercice 2005-2006, Transformation Alimentaire Québec a donc réalisé l'inventaire des offres de service existantes; l'analyse prévue a été reportée en 2006-2007.

En ce qui a trait à la réalisation de la programmation d'activités planifiée pour 2005-2006, de nombreux efforts ont été consacrés à créer et coordonner des activités permettant de générer des occasions d'affaires entre les entreprises et les acheteurs, et ce, tant au Québec que sur les marchés ciblés. Une activité de première importance dans ce domaine a eu lieu, en avril 2005, avec la tenue du salon des rencontres individuelles d'acheteurs étrangers avec des entreprises exportatrices québécoises dans le cadre du Salon international

de l'alimentation (SIAL) Montréal, au cours duquel 16 acheteurs recrutés par Transformation Alimentaire Québec ont rencontré 80 entreprises.

Le programme d'activités prévoyait la réalisation de 28 activités concrètes d'appui à l'industrie pour développer les exportations à l'étranger dont certaines en étroite collaboration avec le Groupe Export. Au total, TRANSAQ a mené 24 de ces activités, soit 86 % de la programmation planifiée. Parmi celles-ci, 11 missions à l'étranger ont été effectuées, notamment l'accompagnement d'entreprises à la Foire de la Havane à Cuba en novembre 2005 et à Gulfood à Bahrein en mars 2006.

**Objectif 14 : Fournir à l'industrie une information ciblée, stratégique et utile à la prise de décision**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Activités de diffusion de l'information réalisées	Thématiques de veille les plus pertinentes identifiées et proposition du système de veille à mettre en place	Rapport d'étape
	Inventaire et analyse des outils de diffusion sur l'information de marché existants	Inventaire réalisé
	Calendrier annuel des activités relatives à l'exportation des produits alimentaires	Analyse reportée en 2006-2007  Calendrier en fichier Excel réalisé

#### Résultats commentés :

En 2005-2006, Transformation Alimentaire Québec a amorcé les travaux visant l'atteinte de cet objectif pour les composantes « structuration de la veille » et « utilisation optimale des outils de diffusion sur l'information de marché ». Il importe de préciser que ces travaux s'effectuent en complémentarité puisque les outils de diffusion sur l'information devront notamment servir à faire connaître les résultats de la veille.

Les travaux relatifs à la structuration de la veille des marchés ont permis de procéder à la schématisation de plusieurs modèles de système de veille susceptibles d'être développés au sein de TRANSAQ. Le choix du modèle et sa mise en opération devraient être réalisés au cours de l'exercice 2006-2007.

Par ailleurs, l'inventaire des outils de diffusion sur l'information de marché a été effectué. Bien que l'analyse ait été reportée en 2006-2007, on observe que le nombre d'outils disponibles sur Internet est important et ils s'adressent à une clientèle industrielle très large. L'industrie est donc fortement sollicitée.

Toutefois, seulement trois bulletins francophones sont distribués électroniquement concernant l'exportation et destinés spécifiquement aux entreprises agroalimentaires québécoises. Dans ce contexte, il apparaît opportun d'évaluer la pertinence de créer un nouvel outil ou encore d'utiliser un outil déjà existant pour la diffusion des résultats de veille réalisée par Transformation Alimentaire Québec.

De plus, un calendrier annuel de l'ensemble des activités 2006-2007 relatives à l'exportation des produits alimentaires, harmonisé avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada, a été réalisé sous forme de fichier Excel en mars 2006.

**Objectif 15 : Positionner l'offre québécoise sur les marchés internationaux**

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Activités relatives à la mise en valeur de l'offre québécoise	Inventaire et analyse des outils de communication existants	Réalisé
	Plan d'action visant à développer et mettre en œuvre une image de marque	Voir résultats ci-dessous

#### Résultats commentés :

Les travaux préalables à l'élaboration de nouveaux outils de communication ont été réalisés. En effet, Transformation Alimentaire Québec a effectué l'inventaire et l'évaluation des outils de communication existants au Ministère. De plus, les besoins de TRANSAQ dans ce domaine, lorsqu'elle participe à des événements internationaux, ont été définis.

Par ailleurs, des efforts importants ont été consacrés à l'élaboration d'une approche pouvant conduire à l'établissement d'une image de marque de l'agroalimentaire québécois. L'approche ciblée a été retenue, et ce, tant pour la clientèle (professionnels du secteur de l'alimentation) et le territoire (États-Unis) que les catégories de produits. Ce *modus operandi* devrait permettre à Transformation Alimentaire Québec de disposer de résultats mesurables relatifs à l'effet d'une activité utilisant l'image de marque. Il convient de souligner que ce projet, soumis par TRANSAQ, est inclus dans la Politique internationale du Québec – Plan d'action 2006-2009 rendu public le 24 mai 2006.



### 3.5 Priorité d'action 5 : Application des biotechnologies à la transformation alimentaire

#### Orientation 3.5.1 Appuyer l'appropriation des biotechnologies alimentaires par les entreprises du secteur

**Contexte :** Les biotechnologies, bien que surtout associées aux domaines médical et pharmaceutique, sont également à l'origine de percées majeures dans le domaine de l'alimentation. À ce titre, elles peuvent même constituer une avenue de développement intéressante pour le Québec.

Toutefois, à la lumière d'études et de travaux menés au cours des dernières années, il ressort que :

- la dynamique de diffusion et de transfert entre les centres de recherches et les entreprises alimentaires est peu développée;
- les entreprises alimentaires devraient davantage évaluer les opportunités qu'offrent les biotechnologies dans le développement de leurs produits.

Avec la collaboration d'organismes actifs et réputés dans le domaine, Transformation Alimentaire Québec entend donc coordonner ses interventions afin de favoriser l'appropriation des biotechnologies alimentaires par les entreprises.

#### Objectif 16 : Accroître la diffusion et le transfert des innovations par les centres de recherche

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre d'ententes de partenariat conclues avec les centres de recherche	Mécanismes en place pour identifier les besoins de partenariat	Voir les résultats ci-dessous
Niveau de réalisation d'un bulletin de veille stratégique sur les technologies prometteuses utilisées à l'étranger	Aucune en 2005-2006	

#### Résultats commentés :

Transformation Alimentaire Québec a amorcé, en 2005-2006, des discussions en vue d'arriver à la conclusion d'ententes de partenariat avec des centres de recherche. Selon les services offerts par chacune des parties, la teneur des ententes pourra être de portée générale ou reliée à des projets spécifiques.

Toutefois, les ententes viseront toujours la création de liens entre les centres de recherche et les entreprises, en partenariat avec Transformation Alimentaire Québec et d'autres organismes, le cas échéant.

#### Objectif 17 : Accroître les partenariats chercheurs-entreprises visant le transfert des résultats de recherche

Indicateurs	Cible 2005-2006	Résultats 2005-2006
Nombre de maillages chercheurs-entreprises	Mise en œuvre d'un projet pilote	Voir les résultats ci-dessous
Disponibilité d'un fonds d'amorçage régional en développement de biotechnologies	État de situation de l'offre de capital de risque disponible dans le segment de l'amorçage des projets	Voir les résultats ci-dessous

#### Résultats commentés :

En 2005-2006, Transformation Alimentaire Québec a été sollicitée pour participer à la réalisation d'un projet régional de maillage chercheurs-entreprises qui implique, outre le gouvernement du Québec, des organismes de développement locaux et le gouvernement fédéral. La contribution de Transformation Alimentaire Québec à ce projet sera précisée en 2006-2007 et devrait permettre d'établir les balises de ses interventions en vue de favoriser l'instauration d'un nombre croissant de maillages chercheurs-entreprises de transformation alimentaire.

En ce qui a trait à la disponibilité d'un fonds d'amorçage, les travaux réalisés ont consisté à développer une meilleure connaissance des fonds disponibles. Transformation Alimentaire Québec entend donc poursuivre ses efforts pour que les entreprises de transformation alimentaire puissent avoir accès à des capitaux au stade de l'amorçage de leurs projets.



## Bilan de l'utilisation des marges de manœuvre

Dans le cadre de la Convention de performance et d'imputabilité, Transformation Alimentaire Québec peut bénéficier de certains allègements administratifs internes, et ce, avec l'accord du sous-ministre relativement à la gestion des ressources humaines, matérielles et informationnelles.

Au cours de l'année 2005-2006, aucune marge de manœuvre particulière n'a été utilisée.









